



## VALIDADE TEÓRICA DAS DIMENSÕES DE ANÁLISE DOS INDICADORES DE PROJETOS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UMA ABORDAGEM TEÓRICA DA ADERÊNCIA DOS INDICADORES ETHOS A MODELOS ACADÊMICOS

Recebido: 18/01/2014

Aprovado: 07/03/2014

<sup>1</sup>Geceler Leandro Senefonte

<sup>2</sup>Leandro Alves Patah

### RESUMO

A responsabilidade social corporativa reaviva a discussão a respeito da criação do valor compartilhado, em que as organizações devem buscar a geração de valor social sem abrir mão da inquestionável missão de gerar de valor econômico aos acionistas. Os projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade, assim como qualquer tipo de projeto, têm restrições de recursos, prazos e escopo e precisam ser gerenciados e avaliados por meio de indicadores. A literatura descreve alguns modelos de indicadores para a avaliação de projetos de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Este trabalho tem como objetivos: discutir quatro modelos encontrados na literatura, analisar os indicadores propostos pelo Instituto Ethos e verificar se há aderência entre esses indicadores e os modelos discutidos. Trata-se de um artigo teórico, baseado em pesquisa bibliográfica e que traz como resultado, além dos objetivos estabelecidos, a consolidação das dimensões de análise dos modelos estudados. Como proposição para novos estudos, este artigo recomenda a investigação em campo acerca da aderência das dimensões de análise dos indicadores desenvolvidos empiricamente nas organizações, com as dimensões consolidadas neste artigo.

**Palavras-chave:** responsabilidade social corporativa, indicadores, avaliação de projetos, indicadores.

---

<sup>1</sup> Mestre em Administração – Gestão de Projetos (Uninove), Brasil  
Coordenador de projetos – Business Service Delivery  
E-mail: [geceler.senefonte@gmail.com](mailto:geceler.senefonte@gmail.com)

<sup>2</sup> Doutor em Engenharia de Produção (USP), Brasil  
Professor titular do Programa de mestrado profissional em Administração – Gestão de Projetos (Uninove)  
E-mail: [leandro.patah@uol.com.br](mailto:leandro.patah@uol.com.br)



**THE THEORETICAL VALIDITY OF THE DIMENSION OF ANALYSING THE INDICATORS  
OF CORPORATE SOCIAL RESPONSIBILITY PROJECTS: A THEORETICAL APPROACH OF  
THE ETHOS INDICATORS' ADHERENCE TO ACADEMIC MODELS**

**ABSTRACT**

Corporate social responsibility revives the discussion regarding the creation of shared value, where organizations should generate social value, without compromising the unquestionable mission of generating economic value for shareholders. The projects of corporate social responsibility and sustainability, as in any kind of project, have resource, deadlines and scope constraints, and they need to be managed and assessed through indicators. The literature describes some models of indicators for the assessment of projects on corporate social responsibility and sustainability. This paper aims to: discuss four models found in the literature, analyzing the indicators proposed by

the Ethos Institute and checking out for adhesion between these indicators and the models discussed. This is a theoretical article, based on a bibliographic research and it begets as a result, in addition to the aims set out, the consolidation of the dimensions of analysis of the models studied. As a proposition for new studies, this article recommends research in the field about the adherence of the dimensions of analysis by the indicators developed empirically in organizations, with the dimensions consolidated in this article.

**Keywords:** corporate social responsibility, indicators, evaluation of projects, Ethos.

**VALIDEZ TEÓRICA DE LAS DIMENSIONES DEL ANÁLISIS DE LOS INDICADORES DE  
PROYECTOS DE RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA: UN ENFOQUE TEÓRICO DEL  
AGARRE DE LOS INDICADORES ETHOS A MODELOS ACADÉMICOS.**

**RESUMEN**

La responsabilidad social corporativa revive la discusión a respecto de la creación del valor compartido, donde las organizaciones deben generar valor social, sin poner en peligro la misión indiscutible de la generación del valor económico para los accionistas. Los proyectos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad, por lo que cualquier tipo de proyecto, tienen limitaciones de recursos, plazos, alcance y deben ser gestionados y evaluados a través de indicadores. La literatura describe algunos modelos de indicadores para la evaluación de proyectos de responsabilidad social corporativa y sostenibilidad. Este trabajo tiene como objetivo: discutir cuatro modelos que se encuentran en la literatura, el análisis de los indicadores propuestos

por el Instituto Ethos y comprueban si hay adhesión entre estos indicadores y los modelos discutidos. Se trata de un artículo teórico, basado en una revisión de la bibliografía y trae como consecuencia, además de los objetivos fijados, la consolidación de las dimensiones de análisis de los modelos estudiados. Como propuesta para nuevos estudios, este artículo recomienda la investigación en el campo de adhesión de las dimensiones del análisis de los indicadores desarrollados empíricamente en las organizaciones con las dimensiones consolidadas de este artículo.

**Palabras-clave:** responsabilidad social corporativa, indicadores, evaluación de proyectos, indicadores.



## 1 INTRODUÇÃO

A questão da responsabilidade social corporativa (RSC) e da sustentabilidade está cada vez mais em pauta. A disciplina se consolidou nos últimos anos graças a um real interesse das organizações por implementar ações que visam estreitar seu relacionamento com o mundo exterior, seja com a comunidade, o meio ambiente, clientes, fornecedores, acionistas e demais interessados, por meio da geração de valor compartilhado. Porter e Kramer (2011) destacam que o princípio da criação de valor compartilhado envolve a geração de valor econômico de forma a permitir também a criação de valor para a sociedade, reconectando o sucesso da organização com o progresso social.

O conceito de responsabilidade social corporativa em que este artigo se apoia é o de que as organizações objetivam exceder o seu inquestionável papel na geração de lucro para os acionistas, entendendo existir uma relação de cooperação entre a organização e a sociedade, buscando equilibrar os seus objetivos estratégicos de negócio e seus objetivos sociais (Drucker, 2001; Austin, 2000; Carroll, 1979; Carroll & Buchholtz, 2000; Kanter, 1999; Porter & Kramer, 2011).

Indicadores são unidades que permitem mensurar o alcance de objetivos específicos e que indicam a medida de sucesso ou fracasso em relação aos resultados esperados de cada projeto, bem como medir seus efeitos e resultados secundários (Cohen & Franco, 2002; Marino, 2003). Os indicadores de desempenho têm um papel crucial como instrumental, por meio do qual os resultados são interpretados em razão de eficiência, eficácia e efetividade. Tais indicadores devem abranger tanto os aspectos relacionados à gestão do projeto com relação ao escopo, prazo e custo, quanto questões relacionadas à abrangência e à capacidade de cumprir com os objetivos estratégicos para os quais os projetos foram desenvolvidos. O conceito de eficiência está relacionado, no contexto da avaliação de projetos, à relação entre a aplicação dos recursos e os benefícios obtidos como resultados. A eficácia refere-se ao alcance dos objetivos propostos. A dimensão de efetividade corresponde ao grau de influência e irradiação do projeto avaliado (Aguilar & Ander-egg, 1995; Valarelli, 1999).

Os indicadores propostos pelo Instituto Ethos, apesar de não serem considerados acadêmicos, são amplamente utilizados pelas organizações na prática. Este artigo apresenta um estudo teórico que visa consolidar as dimensões de análise de modelos encontrados na literatura e confrontar com as dimensões propostas pelos indicadores Ethos.

Portanto, a questão de pesquisa que este trabalho busca responder é: existe aderência entre as dimensões de análise dos indicadores do Instituto Ethos e de modelos encontrados na literatura de gestão de projetos de responsabilidade social corporativa?

A questão de pesquisa é justificada pelo desejo de verificar se existe um consenso com relação a dimensões de análise dos modelos teóricos e, caso verificada a convergência, se existe aderência entre essas dimensões e as dimensões de análise dos indicadores do Ethos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

A gestão de projetos de RSC não se distancia do que caracteriza a gestão de qualquer outro tipo de projeto, pois os projetos sociais também envolvem ações concretas a serem desenvolvidas ao longo de intervalos de tempo e de recursos estabelecidos e restritos. Porém, algumas especificidades podem ser notadas em projetos sociais, no que diz respeito à busca por ações integradas para obter resultados efetivos que possam modificar ou suprir necessidades ou alguma realidade social específica (Nogueira, 1998).

Na literatura sobre avaliação de projetos de RSC há certo consenso em articular e combinar a avaliação de processos, resultados e impactos. Mas, como a avaliação de projetos sociais guarda complexidade e especificidades, por se tratar de um campo permeado por embates e questões que influenciam processos e resultados, não se pode defender uma única abordagem de mensuração.

A respeito da tipologia dos indicadores, a literatura não apresenta consenso. Jannuzzi (2009) observa que a tipologia mais comumente utilizada é a temática, ou seja, a que divide os indicadores por temas da realidade social, como, por exemplo, os indicadores educacionais, demográficos, habitacionais, entre outros. O mesmo autor também descreve a classificação dos indicadores entre objetivos e subjetivos, onde os indicadores objetivos referem-se a ocorrências concretas como taxas e índices já apurados, enquanto os subjetivos correspondem a medidas construídas a partir de percepções ou interpretações de diferentes aspectos da realidade.

Cohen e Franco (2002) propõem a diferenciação dos indicadores quanto à natureza operacional da medida a ser utilizada. Assim, os indicadores de insumo correspondem à qualificação e mensuração dos recursos necessários para o desenvolvimento do projeto. Os indicadores de resultado são aqueles que visam dimensionar o impacto do produto ou serviço na



realidade social. Os indicadores de processo são intermediários, pois traduzem o esforço operacional da alocação e utilização dos recursos para a obtenção dos produtos ou serviços a serem gerados pelo projeto.

Ainda a respeito da classificação dos indicadores, Jannuzzi (2009) relata que eles podem ser simples ou complexos, sendo que recentemente também se empregam os termos analíticos e sintéticos, respectivamente. Os indicadores complexos ou sintéticos referem-se à aglutinação de vários indicadores simples ou analíticos, isto é, são indicadores obtidos por meio da compilação de outros indicadores. Exemplos de indicadores sintéticos são os índices de desenvolvimento. A crítica que recai sobre esse tipo de indicador é com relação à sua visibilidade na mídia e instrumentalização política, que podem influenciar a seleção de projetos ou de público-alvo (Guimarães & Jannuzzi, 2004).

Chianca, Marino e Schiesari (2001) subdividem o processo de avaliação de projetos sociais em três etapas: a avaliação do marco zero, a de processo ou formativa e a avaliação somativa. A avaliação do marco zero é a avaliação a ser realizada antes da elaboração do projeto com o objetivo de orientar a sua definição de escopo e planejamento. Carvalho (2001) relata que Michael Scriven, em 1967, introduziu a diferenciação entre avaliação somativa e formativa. A avaliação somativa ou de processo e eficácia preocupa-se em acompanhar as ações e implicações do projeto, visando o aprimoramento da prática de gestão. A avaliação formativa tem como propósito verificar a relevância dos objetivos e contribuição para sua consecução em outras implementações.

Em qualquer tipo de avaliação, três conceitos ganham importância: eficiência, eficácia e efetividade. Enquanto que o conceito de eficiência está relacionado à relação entre a aplicação dos recursos e os benefícios obtidos como resultados, a eficácia refere-se ao alcance dos objetivos propostos. Já a efetividade diz respeito à capacidade de promover os resultados. Marinho (2001) destaca que a dimensão da efetividade em projetos sociais diz respeito à implementação e ao aprimoramento de objetivos, independentemente das insuficiências de orientação e das falhas de especificação dos objetivos iniciais declarados.

Valarelli (1999) afirma que, em projetos sociais, os indicadores devem ser parâmetros qualitativos e/ou quantitativos que busquem detalhar em que medida os objetivos são alcançados, dentro de um espaço de tempo e localidade, e que tal esforço deve ocorrer desde o planejamento inicial das atividades para que se identifique e desenvolva indicadores de resultado do projeto.

Devido à diversidade das ações sociais, cenários e conjunturas, Ávila (2001) descarta a possibilidade de definição de indicadores-padrão para projetos de RSC, propondo uma análise e compreensão ampla dos possíveis impactos e das variáveis envolvidas, que pode ser o impacto tangível, facilmente mensurável, ou o impacto intangível, que pode ser constatado pela observação e mais propenso à contaminação por variáveis subjetivas.

Segundo Zamcopé, Ensslin e Ensslin (2012), os termos sustentabilidade corporativa e responsabilidade social muitas vezes se fundem, pois não existe um conceito bem definido que forneça uma base teórica única, o que induz muitas vezes a uma diversidade e sobreposição conceitual que dificulta o debate acadêmico. Carroll (1979) afirma que, normalmente, a prática da responsabilidade social corporativa é realizada com a intenção de melhorar um aspecto da sociedade ou o relacionamento da empresa com a comunidade, governos ou organizações não governamentais e sem fins lucrativos.

Fischer (2004) amplia o conceito de RSC englobando a relação ética e transparente com clientes, fornecedores, público interno, governo, sociedade e demais *stakeholders* do contexto empresarial. A autora também afirma que o processo de globalização da economia incrementou a concorrência, tornando as ações das empresas mais visíveis ao consumidor e à sociedade. Como reação, as empresas passaram a dar mais atenção ao nível de comprometimento empresarial com os objetivos do desenvolvimento social.

Em linhas gerais, sustentabilidade corporativa e responsabilidade social corporativa referem-se a atividades voluntárias motivadas por preocupações sociais e ambientais e que devem estar enraizadas nas operações de negócios e nas interações com os grupos de interesse.

A dificuldade em definir indicadores está relacionada à baixa precisão e clareza dos objetivos e escopos definidos. A literatura dispõe de diversos modelos conceituais de indicadores sugeridos para projetos de RSC que podem ser norteadores na definição e implementação de indicadores na prática. Esses modelos são direcionados para a construção de indicadores para projetos de sustentabilidade ou responsabilidade social corporativa.

## 2.1 MODELO DA FUNDAÇÃO INTERAMERICANA (IAF, 1997)

A Fundação Interamericana (IAF, Inter-American Foundation), uma agência americana de fomento de projetos sociais, desenvolveu em 1997



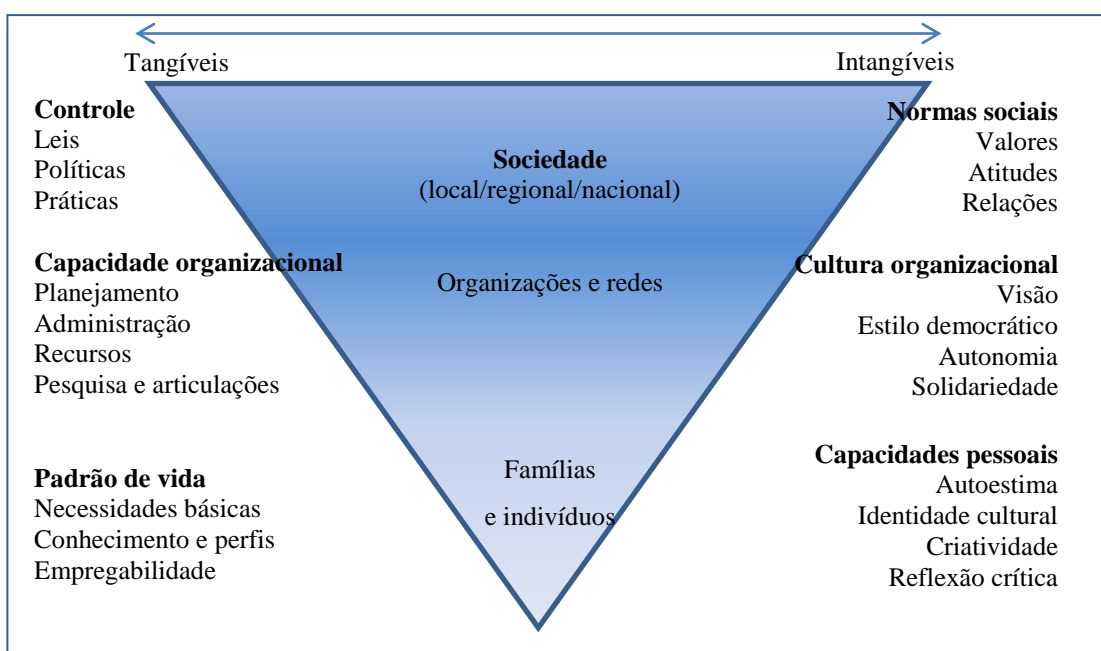
um *framework* que tem por objetivo permitir a visualização dos impactos dos projetos sob três dimensões e dois polos. O modelo é indicado tanto na construção dos indicadores quanto na definição do escopo do projeto. Por meio da potencialidade do impacto de um projeto, o modelo pode ser usado para a definição do seu escopo e objetivos a serem alcançados e também para a decisão a respeito da sua aprovação e desenvolvimento, além de servir como avaliador de seus resultados.

O modelo pode ser visualizado graficamente (Figura 1) na forma de um cone invertido, permitindo compreender cada uma das

dimensões, tanto sob o foco do polo dos resultados tangíveis quanto dos intangíveis.

Este modelo se propõe a abranger a avaliação desde o nível macro, na dimensão sociedade, até o impacto do projeto nos indivíduos e famílias, tanto com medidas qualitativas quanto quantitativas, além de fatores tangíveis e intangíveis. Questões como o impacto dos projetos nas políticas públicas ou focadas na capacidade de gestão dos projetos e nas organizações parceiras, além de o resultado do impacto na percepção de autoestima, na mudança organizacional ou habilidades pessoais específicas, são medidas no polo dos intangíveis.

Figura 1 – Modelo do IAF



Fonte: Elaborada pelos autores baseada em IAF (1997).

## 2.2 MODELO DA CSD

O modelo da Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas (CSD) proposto em 1995 baseando-se na proposta da Agenda 21 tem por objetivo tornar os indicadores acessíveis aos tomadores de decisão por meio da sua definição e explicação de suas metodologias (CSD, 2012). O modelo baseia-se no conceito de desenvolvimento sustentável e abrange quatro dimensões: social, econômica, ambiental e institucional. Cada uma das dimensões tem uma pauta que objetiva a avaliação de fatores como: diminuição da pobreza, transferência de tecnologia, fortalecimento institucional de grupos locais, proteção e promoção da condição humana, entre outros.

Também conhecido como Livro Azul, o modelo de indicadores da CSD propunha, na

versão inicial, um conjunto de 143 indicadores, reduzidos para 57 na edição de 2000. Por meio das dimensões de análise, o modelo se propõe a auxiliar na compreensão dos fenômenos do desenvolvimento sustentável e das interações entre tais dimensões.

## 2.3 MODELO GRI

O modelo da Global Reporting Initiative (GRI) foi elaborado em parceria entre o Coalition for Environmentally Responsible Economies (CERES) e a United Nations Environment Programme e tem como objetivo orientar as organizações no entendimento e reporte de suas contribuições de desenvolvimento sustentável, ou seja, fornece subsídios para que as organizações consigam estabelecer resultados que possam gerar



o melhor entendimento a respeito da eficácia de suas ações sustentáveis (GRI, 2012). Esse modelo tem foco nas necessidades econômicas, ambientais e sociais. As dimensões são subdivididas em categorias. A dimensão social, por exemplo, é subdividida em categorias que avaliam aspectos das práticas trabalhistas, direitos humanos, sociedade e comunidade e responsabilidade sobre produtos e serviços.

Proposto em 1997, o modelo da GRI busca considerar em suas dimensões de análise todas as partes interessadas por meio de uma estrutura de conceitos globalmente partilhada. Os relatórios gerados com base no modelo permitem o *benchmarking* para auxiliar as organizações a se contextualizarem frente a outras organizações do mesmo segmento.

## 2.4 MODELO DE ARMANI

O modelo proposto por Armani (2006) também é uma iniciativa do segmento da sustentabilidade que propõe a análise sob quatro dimensões. A primeira delas é a dimensão sócio-política, que tem por objetivo mensurar questões como o grau de enraizamento social e político das práticas na organização, a capacidade organizacional para influenciar processos sociais e políticas públicas e a capacidade para estabelecer parcerias e ações conjuntas. A dimensão técnico-gerecencial preocupa-se com a avaliação da capacidade de gestão, produção e sistematização dos processos, bem como a adequação dos recursos humanos no desenvolvimento dessas ações. A dimensão financeira avalia a capacidade para geração e/ou capacitação de recursos e a diversificação das fontes de apoio ou suporte financeiro. A última dimensão refere-se ao controle governamental e social e avalia questões como o grau de controle que a organização tem sobre os órgãos de política pública e a relação de dependência financeira.

## 2.5 INDICADORES ETHOS

Os Indicadores Ethos de Responsabilidade Social Empresarial foram desenvolvidos em 2000 pelo Instituto Ethos que tem como missão mobilizar, sensibilizar e ajudar empresas a gerir seus negócios de forma socialmente responsável (Ethos, 2013). Mais do que uma ferramenta de autodiagnóstico, o modelo auxilia na incorporação das iniciativas de responsabilidade social ao negócio das empresas.

O modelo prevê a análise por meio de sete dimensões:

- valores, transparência e governança;
- público interno;

- meio ambiente;
- fornecedores;
- consumidores e clientes;
- comunidade;
- governo e sociedade.

A avaliação também leva em consideração quatro estágios de profundidade em cada uma das dimensões descritas acima. Da mesma forma que a autoavaliação tem caráter diagnóstico, ela também permite à organização analisar as possibilidades para inserção de parâmetros para políticas e ações a serem desenvolvidas. O modelo ainda permite a comparação com o *benchmark* de outras empresas do mesmo setor.

O Instituto Ethos está promovendo uma reformulação de seus indicadores, que está sendo chamada de terceira geração e que levam em consideração as discussões do Rio+20, realizado em 2012 e que apresentará, segundo o próprio Instituto, uma completa sinergia com os indicadores da GRI.

## 3 METODOLOGIA

Com relação ao método de pesquisa, este trabalho é caracterizado como uma pesquisa bibliográfica, descritiva e qualitativa. Acerca dos meios de pesquisa, utilizou-se da pesquisa bibliográfica, que segundo Vergara (2011) é o estudo sistematizado desenvolvido baseando-se em material publicado e acessível ao público em geral.

Segundo Triviños (2006), a pesquisa qualitativa é caracterizada como a técnica em que o pesquisador preocupa-se não apenas com os resultados, mas também com o processo, tendo o pesquisador como instrumento-chave, utilizando-se da forma descritiva e sem estabelecer separações entre a coleta de dados e sua interpretação. Figueiredo (2007) relata que pesquisas qualitativas coletam e analisam materiais e insumos pouco estruturados, gerando quantidade significativa de dados narrativos ao invés de números, requerendo maior envolvimento do pesquisador.

Com relação à análise de dados qualitativos, Gil (2010) afirma que a consolidação dos dados consiste na sua organização de forma que o pesquisador consiga decidir e concluir a partir deles. A interpretação deve ser a descrição dos dados, buscando acrescentar algo ao questionamento vigente sobre o assunto.

Para realização deste estudo, a pesquisa bibliográfica para identificar os modelos foi realizada em bases de dados como Scielo (<http://www.scielo.org/php/index.php>), o portal de periódicos da CAPES (<http://www.periodicos.capes.gov.br>), o EBSCO



(<http://www.ebscohost.com/>) e o ProQuest (<http://www.proquest.com/>), além de pesquisas livres no Google Acadêmico (<http://scholar.google.com.br/>). As pesquisas foram realizadas entre novembro de 2012 e dezembro de 2013. Na medida em que os modelos eram identificados em artigos a respeito da temática dos projetos de RSC e projetos sociais, as pesquisas eram aprofundadas diretamente nas fontes que propuseram os modelos.

#### 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS

Como estratégia para responder à questão de pesquisa deste artigo, foi realizada a consolidação das dimensões de análise dos modelos estudados em cinco pontos comuns. Ou seja, como os quatro modelos de indicadores para projetos de RSC estudados neste artigo apresentavam dimensões de análise utilizando cada qual a sua nomenclatura específica, foi realizado um estudo e enquadramento, propondo uma nomenclatura comum que permitisse relacionar as dimensões de análise de todos os modelos. Este artigo utiliza-se, portanto, da nomenclatura consolidada como medida comum para a análise

de aderência entre os indicadores Ethos e os outros quatro modelos estudados.

As dimensões consolidadas são: a externa, a interna, a econômico-financeira, a ambiental e a governamental e de políticas públicas. A dimensão externa refere-se a questões de público externo, isto é, sociedade, comunidade e relacionamento com fornecedores e consumidores. Nesta dimensão estão os principais objetivos de qualquer projeto social, pois se refere aos aspectos de desenvolvimento social. Na dimensão interna, estão relacionados os aspectos que envolvem o engajamento da organização como um todo com seus projetos sociais, incluindo aspectos de gestão e de alinhamento estratégico. A dimensão econômico-financeira engloba os aspectos relacionados ao investimento e controle financeiro. Os aspectos relacionados ao meio ambiente são considerados na dimensão ambiental. Por fim, a dimensão governamental e de políticas públicas tange a questões de relacionamento e articulação dos projetos desenvolvidos com políticas públicas.

As dimensões de cada modelo foram analisadas para identificar similaridades que permitissem a proposição de uma nomenclatura comum. A Tabela 1 apresenta esse enquadramento dentro das cinco dimensões consolidadas no estudo.

**Tabela 1 – Consolidação das dimensões dos modelos acadêmicos analisados**

Dimensões	Externa	Interna	Ambiental	Econômico-financeira	Governamental e de políticas públicas
IAF	Sociedade, indivíduo	Organização			
CSD	Social	Institucional	Ambiental	Econômica	
GRI	Social		Ambiental	Econômica	
Armani (2001)	Sócio-política	Técnico-gerencial		Financeira	Controle governamental

Fonte: Elaborada pelos autores.

Todos os quatro modelos analisados consideram a dimensão externa, que pode ser justificada pelo fato de os modelos serem voltados para a questão social.

Na dimensão interna, que trata das questões relacionadas à cultura da empresa e seus colaboradores, prevendo o seu engajamento nos projetos de responsabilidade social, o modelo GRI é o único que não apresenta indicadores.

Indicadores da dimensão ambiental não foram encontrados no estudo dos modelos de Armani e do IAF. Embora o modelo de Armani seja uma iniciativa enunciada pertencente ao campo da sustentabilidade, seus indicadores não abordam diretamente tal dimensão. O modelo IAF, além de não apresentar indicadores na dimensão

ambiental, também não apresenta indicadores na dimensão econômico-financeira. Porém, a dimensão das capacidades organizacionais de tal modelo podem indiretamente relacionar indicadores vinculados à gestão financeira dos projetos de RSC.

O modelo de Armani é o único que apresenta indicadores na dimensão governamental e de políticas públicas, diretamente relacionada à natureza dos projetos de RSC, pois geralmente as metas estão relacionadas à intervenções em questões de políticas públicas e envolvem ações governamentais.

Comparando as dimensões dos indicadores propostos pelo Instituto Ethos com os quatro modelos deste artigo, foi possível enquadrá-



las nas cinco dimensões aqui consolidadas, embora esse modelo apresentasse um número maior de medidas – totalizando sete. Ou seja, este modelo apresenta basicamente os mesmos pontos de análise dos demais. Embora não esteja formalizada

nesse modelo uma abordagem exclusivamente financeira, vários indicadores abordam questões dessa natureza, da mesma forma como ocorre com o enquadramento do modelo IAF.

**Tabela 2 – Enquadramento das dimensões dos indicadores Ethos nas cinco dimensões consolidadas**

Dimensões	Externa	Interna	Ambiental	Econômico-financeira	Governamental e de políticas públicas
Ethos	Fornecedores, Consumidores e clientes, Comunidades	Valores, Transparência e governança, Público interno	Meio ambiente		Governo e sociedade

Fonte: Elaborada pelos autores

Os dados revelam que existem similaridades entre os modelos com relação às dimensões de análise, embora nomenclaturas diferentes sejam usadas. A partir do entendimento e da consolidação das dimensões, objetivando a utilização de nomenclatura comum entre todos os modelos, foi possível realizar a análise dos indicadores do Instituto Ethos e verificar a aderência entre suas dimensões de análise e as consolidadas. Porém uma importante característica foi evidenciada: os indicadores Ethos não têm uma dimensão específica para indicadores relacionados à gestão financeira dos projetos. Em contrapartida, o modelo do Instituto Ethos realiza a abordagem dessa temática por meio de indicadores distribuídos entre as demais dimensões.

Como o objetivo do artigo não é analisar isoladamente o grau de profundidade de cada indicador, não será descrito detalhadamente cada um deles e também não será apresentada uma análise da sua amplitude de medida. Também não é objetivo deste trabalho prescrever o modelo de indicadores ideal.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Diante da impossibilidade do estabelecimento de um conjunto de indicadores-padrão, conforme afirma Ávila (2001), este artigo buscou contribuir para a melhor compreensão operacional por meio da apresentação de modelos encontrados na literatura aplicáveis a projetos sociais, de responsabilidade social corporativa e sustentabilidade. Tais modelos podem servir como ponto de partida para o desenvolvimento de um sistema de indicadores adaptado à realidade organizacional ou à tipologia dos projetos sociais desenvolvidos.

Por se tratar de uma análise teórica, este artigo não pode ser considerado uma generalização

a respeito da situação da mensuração de projetos de responsabilidade social, tampouco prescrever a adoção de algum dos modelos, seja de cunho acadêmico seja de uso prático, como é o caso do conjunto de indicadores do Instituto Ethos. Porém, os resultados apresentados sinalizam para a possibilidade de uma organização desenvolver seus indicadores considerando, em suas análises empíricas, as dimensões aqui consolidadas como instrumento de mensuração de desempenho de seus projetos de responsabilidade social.

Remetendo-se à questão de pesquisa, é possível afirmar que existe aderência entre as dimensões de análise dos indicadores Ethos e as dimensões de análise dos modelos IAF, CSD, GRI e de Armani. Tal afirmação foi possível a partir da consolidação dos modelos estudados em dimensões comuns. Realizada a consolidação das dimensões comuns, foi feita a análise das dimensões dos indicadores propostos pelo Ethos e verificado que, das cinco dimensões consolidadas, apenas a econômico-financeira não foi identificada de forma direta nos indicadores Ethos, mas não se pode afirmar que não o Instituto não tenha indicadores dessa dimensão, uma vez que métricas relacionadas a aspectos financeiros aparecem distribuídas nas demais dimensões.

Tais considerações criam oportunidades para que novas pesquisas sejam desenvolvidas em organizações que gerenciam projetos de responsabilidade social corporativa, na busca por elaborar um panorama a respeito dos indicadores utilizados para avaliação de projetos com essa natureza, e ainda discutir se os modelos adotados têm relação com modelos encontrados na literatura. Também é destacada a oportunidade de estudos para verificar se há um conjunto de indicadores que poderia ser adotado de forma massificada por setor ou tipo de projetos.

Em continuidade a este estudo, destaca-se a oportunidade de novo estudo que proponha a





revisão dos indicadores existentes nas organizações sob a ótica das dimensões consolidadas, como forma de verificar se há aderência somente a essas dimensões ou se algum novo indicador precisa ser considerado. Por se tratar de projetos que visam minimizar problemas sociais ou atuar em problemas locais das comunidades onde são desenvolvidos, este artigo sugere a construção de indicadores que visem medir a eficácia dos resultados baseada na análise comparativa com índices oficiais, como taxas de analfabetismo, evasão escolar, gravidez na adolescência, envolvimento com drogas, taxas de desemprego etc. Ou seja, adicionar indicadores baseados em índices sociais oficiais ao modelo de indicadores a ser utilizado nas organizações.

Dentre as cinco dimensões propostas neste trabalho, a dimensão externa, por conter os principais indicadores de impacto e eficácia dos projetos sociais, é a que se destaca como merecedora de maior atenção na formulação de métricas a serem adotadas pelas organizações. A dimensão que tange às questões das políticas públicas também merece destaque, pois traz implicitamente questões de sustentabilidade das ações sociais, ou seja, o grau de relacionamento com as políticas públicas como forma de promover a transformação social e oferecer mecanismos para a incorporação às políticas públicas. A dimensão ambiental, embora figure nos principais modelos de indicadores, pode ser condicionada à existência de impacto dos projetos sociais afeto a essa dimensão.

Para as organizações, este trabalho pode auxiliar na construção de um conjunto de indicadores apoiado nas dimensões sugeridas, independentemente da adoção de algum modelo acadêmico ou prático. Há oportunidade de estudos a respeito de iniciativas de organizações na construção e adoção de indicadores que visem mensurar o desempenho de projetos de RSC de diversas naturezas e em organizações de diferentes setores de atuação.

A maior limitação com a qual se deparou este estudo refere-se à escassez de material que aborde a questão dos indicadores em projetos sociais em empresas do setor privado. Questões como a responsabilidade social corporativa e sustentabilidade são muito discutidas, porém a literatura a respeito dos indicadores como instrumentos de avaliação de projetos sociais focam o setor governamental ou o terceiro setor, o que evidencia a relevância de estudos direcionados ao setor privado e aos projetos de responsabilidade social corporativa.

## REFERÊNCIAS

- Aguilar, M. J., & Ander-egg, E. (1995). *Avaliação de serviços e programas sociais*. 2ª ed. Petrópolis: Vozes, 199 p.
- Armani, D. (2006). *Como elaborar projetos? Guia prático para elaboração e gestão de projetos sociais*. Porto Alegre: Tomo Editorial, 99 p.
- Austin, J. (2000). *The collaboration challenge: how non-profits and businesses succeed through strategic alliances*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 224 p.
- Ávila, C. M. (2001). *Gestão de projetos sociais*. 3ª ed. São Paulo: AAPCS, 128 p.
- Carroll, A. B. (1979). A three dimensional conceptual model of corporate performance. *Academy of Management Review* (4), 497-505 p.
- Carroll, A., & Buchholtz, A. (2000). *Business & society: ethics and stakeholder management*. 4 ed. Stamford: Thomson Learning, South-Western College Publishing, 561 p.
- Carvalho, M. C. B. (2001). Gestão de projetos sociais (3ª ed.). In C. M. Ávila (coord.). *Avaliação de projetos sociais*. São Paulo: AAPCS, 59-89 p.
- Chianca, T., Marino, E., & Schiesari, L. (2001). Desenvolvendo a cultura de avaliação em organizações da sociedade civil. *Coleção Gestão e Sustentabilidade*. São Paulo: Global, 136 p.
- Cohen, E., & Franco, R. (2002). *Avaliação de projetos sociais*. Rio de Janeiro: Vozes, 312 p.
- CSD. (2012). *Comissão de Desenvolvimento Sustentável das Nações Unidas*. Retrieved from: <http://sustainabledevelopment.un.org/csd.html>.
- Drucker, P. F. (2001). *Administração de organizações sem fins lucrativos: princípios e práticas*. São Paulo: Thomson Learning, 166 p.
- Ethos. (2013). *Instituto Ethos*. São Paulo. Retrieved from: <http://www3.ethos.org.br/>. Acesso em: 4 de abril de 2013.
- Figueiredo, N. M. A. (2007). *Método e metodologia na pesquisa científica*. 2ª ed. São Caetano do Sul: Yendis Editora, 256 p.



- Fischer, R. M. (1999). Cidadania organizacional: um caminho de desenvolvimento. In: *Universidades corporativas: educação para as empresas do século XXI*. São Paulo: Schmukler, 123-136 p.
- Gil, A. C. (2010). *Como elaborar projetos de pesquisa*. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 200 p.
- GRI (2012). *Sustainability reporting guidelines. Global Reporting Initiative*. Retrieved from: [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org). Acesso em: 25 de novembro de 2012.
- Guimarães, J. R. S., Jannuzzi, P. M. (2004). IDH, indicadores sintéticos e suas aplicações em políticas públicas: uma análise crítica. In: *Encontro Nacional de Estudos Populacionais, 14. Anais*. Caxambu, 73-90 p.
- IAF – Inter-American Foundation. (1997). The grassroot development framework. Inter-American Foundation. *Revista da Fundação Interamericana*, 17(1), 39-52 p.
- Jannuzzi, P. (2009). *Indicadores sociais no Brasil: conceitos, fontes de dados e aplicações*. 4 ed. Campinas: Alínea, 141 p.
- Kanter, R. (1999). From spare change to real change: the social sector as beta site for business innovation. *Harvard Business Review*, May-June, 123-132 p.
- Marinho, A., & Façanha, L. O. (2001). *Programas sociais: efetividade, eficiência e eficácia como dimensões operacionais da avaliação*. IPEA - TD787. Rio de Janeiro: 2001. Retrieved from: <http://www.ipea.gov.br>. Acesso em: 12 de novembro de 2012.
- Marino, E. (2003). *Diretrizes para avaliação de projetos e programas de investimento social privado*. Dissertação de Mestrado em Administração. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade – FEA/USP. São Paulo, 196 p.
- Nogueira, R. M. (1998). *Los proyectos sociales: de la certeza omnipotente al comportamiento estratégico*. Santiago: Cepal. Retrieved from: <http://www.eclac.org/publicaciones/xml/2/4652/lcl1113e.pdf>. Acesso em: 12 de novembro de 2012.
- Porter, M. E., & Kramer, M. R. (2011). Criação de valor compartilhado. *Harvard Business Review*. Retrieved from: <http://www.hbrbr.com.br/materia/criacao-de-valor-compartilhado>. Acesso em: 13 de julho de 2012.
- Triviños, A. N. S. (2006). *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. 1ª ed. São Paulo: Atlas, 175 p.
- Valarelli, L. L. (1999). Indicadores de resultado de projetos sociais. *Revista do Terceiro Setor*. Rio de Janeiro: Rede de Informações do Terceiro Setor (RITS), 10-17 p.
- Vergara, S. C. (2011). *Projetos e relatórios de pesquisa em administração*. 13ª ed. São Paulo: Atlas, 94 p.
- Zamcopé, F. C., Ensslin, L., & Ensslin, S. R. (2012). Construção e um modelo para avaliação da sustentabilidade corporativa: um estudo de caso na indústria têxtil. *Revista Gestão & Produção*, 19(2), 303-321 p.